

Семь раз отмерь!



Вредный управленческий совет №40

Если в плавный ритм будней
Вдруг ворвался твой коллега
С очень срочной, острой просьбой,
С искрой ужаса в глазах -

Посади его напротив,
Обещай, что ты поможешь,
Но не раньше, чем узнаешь
В чем причина всех причин!

*Надежда Кузьмина
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений - сейчас!

№40 13.10.17

Многие руководители умеют принимать быстрые решения. Хорошо это или плохо – вопрос дискуссионный, но сама способность принимать решения и нести за них ответственность является одной из отличительных черт эффективного руководителя. В своей практике мы часто сталкиваемся с компаниями, находящимися в периоде активного роста. Первые лица таких компаний принимают быстрые решения. Они полагают, что смогут оперативно исправить ошибку, и не тратят время на тщательный анализ ситуации. «Практика покажет», - говорят они и бросаются в бой.

Наша сегодняшняя история – о другом типе управленца - руководителе-аналитике, который очень много думал и анализировал. А помогали ему в этом... консультанты. Но обо всём по порядку.

В прошлом году к нам обратилась компания с очень странным запросом: «Мы полтора года работали с консультантами. Помогите нам. У нас осталось месяца 3-4, чтобы исправить ситуацию». Мы терялись в догадках, пока изучали доступную информацию о компании и готовились ко встрече с нашими, как потом оказалось, будущими клиентами. Даже больше, чем компания, нас интересовал вопрос о том, что же такого могли сделать наши коллеги, после чего компании требовалось «спасение». К тому же очень странным выглядело решение вновь обратиться к консультантам после неудачного (?) опыта. В общем, мы очень ждали встречи с Заказчиком.

Вместо Генерального директора к нам на встречу приехал руководитель Проектного офиса и Коммерческий директор. Компания занималась реализацией крупных проектов, имела собственные производственные мощности и долгое время являлась ключевым поставщиком очень крупного Холдинга. Дела в компании шли

хорошо, акционеры были довольны. Два года назад Генеральный директор принял решение начать политическую карьеру и покинул компанию. На его место был поставлен Финансовый директор, который навёл идеальный порядок в своём Департаменте, хорошо разбирался в цифрах и был признанным авторитетом среди коллег. Своей ключевой задачей он видел повышение эффективности деятельности всей компании и был готов лично участвовать в оптимизации и расчёте ресурсоёмкости каждого бизнес-процесса. С этой целью он привлёк консультантов, специалистов в этой области, которые тщательно описали все организационные процессы, детально проанализировали «зоны неэффективности», подготовили детальный план мероприятий по их устранению, а также разработали методический документ по внедрению предложенных решений и поддержке предстоящих изменений. Все этапы работы новый Генеральный директор курировал лично, подробно вникая вместе с консультантами в каждый процесс. На эту работу уходила большая часть сил и энергии руководителя. Дело шло к внедрению изменений.

И всё было бы хорошо, если бы не одно обстоятельство. Полгода назад, когда процесс «оптимизации» и «упорядочивания» был в самом разгаре, ключевой Заказчик нашего клиента, крупнейший Холдинг в своей отрасли, стал снижать объёмы заказов. Учитывая, что в портфеле компании 80% всех проектов в течение последних семи лет приходилось на этого клиента, компания утрачивала рыночную ориентацию и не разрабатывала стратегии развития замещающих направлений. Всех всё устраивало, а в последний год Генеральный директор активно занимался вопросами повышения внутренней эффективности.

Руководитель Проектного офиса был крайне обеспокоен сложившейся ситуацией. «Понимаете, наша компания когда-то создавалась под этот Холдинг. С учётом всех его требований мы и настраивали производственные процессы. И цены у нас высокие. Они платили, ну а мы не очень-то и заморачивались. А что теперь? Объёмы упали, рынок наши цены не потянет... Надо перестраиваться под новых клиентов, как-то их искать, цены снижать, а своё производство дорогое...». Коммерческий директор коллегу поддержал: «По прогнозам «наших» Холдинг в объёмах продолжит падать, с такими темпами падения мы месяцев пять продержимся, конечно, а дальше... Думать даже не хочется...».

Мы спросили, как к этой ситуации относится непосредственно Генеральный директор, который на встречу не приехал. Как выяснилось, коллеги некоторое время пытались донести до своего руководителя возникшие риски, однако, он, увлечённый оптимизацией, предложил с помощью консультантов простроить новый и сразу «правильный» бизнес-процесс привлечения клиентов, и перейти к его внедрению. «Консультанты сейчас занимаются его разработкой, - с грустью в голосе заметил Коммерческий директор, - пока разработают – деньги точно закончатся. Весь Департамент продаж 2 дня в неделю с ними этим занимается, некогда на встречи ездить – всё моделируем, как правильно клиентов привлекать...». Руководители попросили нас подготовить проект решения, с которым мы совместно выйдем на встречу с Генеральным директором. «Только, пожалуйста, давайте без предварительного анализа на несколько месяцев, у нас правда нет времени», - попросил руководитель Проектного офиса.

Мы давно не видели Заказчиков, которые не просто были готовы к изменениям, а понимали, что эти изменения нужно было начать «уже вчера». Мы оперативно подготовили проект решения по антикризисному управлению и

помогли сформулировать руководителям аргументы для Генерального директора и прогноз ситуации, в которой может оказаться компания, если ничего не менять.

Встреча с Генеральным директором была непростой. Он выслушал наше предложение, аргументы своих коллег и сказал, что возьмёт «тайм-аут, чтобы всё хорошенько обдумать...». Но на этот раз он думал недолго, и очень быстро мы приступили к реализации проекта. Надо заметить, что консультанты, которые работали до этого с компанией, и контракт с которыми продолжался, активно включились в нашу работу. Их предыдущие наработки и глубокое знание компании помогли сформировать эффективный рабочий альянс. В итоге компания начала стремительно перестраиваться и в течение года стабилизировала своё положение. А у нас появились новые партнёры-коллеги – глубокие эксперты в области оптимизации бизнес-процессов, с которыми мы потом совместно поработали ещё с одной компанией. Но это уже совсем другая история.

Один из наших учителей, выдающийся консультант по управлению, Аркадий Ильич Пригожин, всегда говорит о том, что любая компания должна сохранять оптимальный баланс между динамикой и управляемостью. А ещё он любит повторять, что на организацию надо смотреть как на «целое». Этот проект отлично проиллюстрировал актуальность его подхода и показал, что излишняя аналитичность и «внутренний фокус» может тормозить развитие компании и приводить к серьёзным рискам. Надо уметь сохранять баланс между динамикой и управляемостью – это непростая, но важная задача для руководителя.

P.S. Сегодня - 13 октября - отмечается Всемирный день яйца. Дорогие руководители, вы все помните загадку, на которую до сих пор нет ответа: «Что появилось раньше: курица или яйцо?». А теперь представьте, что стало бы с нами, если бы мы каждое утро искали верный ответ вместо того, чтобы приготовить на завтрак яичницу...